

# Be clean. Go green!

Prevenire e contrastare  
corruzione e frodi  
nella green economy



TRANSPARENCY INTERNATIONAL ITALIA  
ASSOCIAZIONE CONTRO LA CORRUZIONE

**R I S S C**  
Centro Ricerche e Studi Su Sicurezza e Criminalità



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione





# Be Clean. Go Green!

Manuale anticorruzione per la green economy

a cura di:

**Chiara Putaturo**  
TI-Italia

**Davide Del Monte**  
TI-Italia

**Giovanni Colombo**  
TI-Italia

**Lorenzo Segato**  
RISSC

**Matteo Ceron**  
RISSC

**Valentina Scioneri**  
RISSC

Transparency International Italia  
Settembre 2013



### Indice

#### **PREMESSA**

Obiettivi del manuale	pag.2
Il Contesto	pag.3

#### **I. SCENARI**

1. Manipolazione di una gara d'appalto	pag.7
2. Accelerazione di un pratica	pag.9
3. Doni	pag.11
4. Corruzione tra privati	pag.13
5. Influenza politica	pag.15
6. Offerta fuori mercato	pag.17
7. Crimine organizzato	pag.19
8. Azienda vittima di cartello	pag.21
9. Corruzione interna	pag.23
10. Finanziamento politico e lobbying	pag.25
11. Corruzione internazionale	pag.27

#### **II. STRUMENTI DI TRANSPARENCY INTERNATIONAL ITALIA**

Business Principles, Self Audit, Patti di Integrità, Whistleblowing, Il Valore dei Valori, Ethical Management.	pag.29
--	--------

<b>III. RACCOMANDAZIONI</b>	pag.39
-----------------------------	--------

<b>IV. CODICE ETICO</b>	pag.43
-------------------------	--------

<b>#Legenda</b>	pag.47
-----------------	--------



## Premessa

### OBIETTIVI DEL MANUALE

Il presente manuale è pensato come un *tool-kit* di prevenzione della corruzione per le aziende operanti nel *green market*, ed in particolare nel settore delle energie rinnovabili e della mobilità sostenibile.

Il lavoro nasce all'interno del progetto **Green Clean Market**, realizzato da **Transparency International Italia** e promosso dalla **Siemens Integrity Initiative**, con l'obiettivo di prevenire i fenomeni di corruzione e frode nella *green economy* in Italia.

Il manuale è in particolare il frutto di una collaborazione tra Transparency International Italia, che implementa da anni strumenti di prevenzione della corruzione nel settore privato, il **centro di ricerca RISSC**, che ha curato la ricerca del fenomeno corruzione e frode nel settore verde, e le imprese, associazioni di categoria ed esperti del settore, che hanno collaborato al progetto attraverso la **Private Platform**.

Il *tool-kit* intende fornire alcuni strumenti pratici di prevenzione del fenomeno corruttivo partendo dagli **scenari** più comuni di corruzione in cui l'azienda può esser coinvolta, per arrivare a delineare alcune modalità di **prevenzione** generiche ed alcuni **strumenti** specifici di Transparency International Italia.

In ultimo vengono indirizzate alle imprese del settore undici **raccomandazioni** per la promozione di una maggiore integrità nel settore e viene proposto un modello di **codice etico** per le aziende *green*. L'ultima parte è dedicata all'approfondimento sintetico di alcuni temi, che è sviluppato in maniera più articolata nella versione on-line.

Il manuale è ad uso delle aziende, che possono diffonderlo al loro interno, adottando ed implementando tutti o parte degli strumenti proposti.



### IL CONTESTO

#### LE ENERGIE RINNOVABILI

Lo sviluppo delle energie rinnovabili (FER) rappresenta - soprattutto in questi anni di crisi - un'importante **opportunità** economica, sociale ed ambientale per l'Italia, che negli ultimi anni ha sostenuto parti di questo settore con uno stanziamento significativo di **incentivi**, finanziamenti ed agevolazioni fiscali.

La disponibilità di risorse pubbliche ha contribuito notevolmente alla crescita registrata dal settore nel periodo 2005-2010, creando una **bolla speculativa** che ora sta esplodendo a causa della riduzione degli incentivi, della stretta sul credito, della mutevolezza del quadro normativo che spinge gli investitori alla fuga.

Le **criticità** che facilitano le pratiche corruttive e indeboliscono il sistema di prevenzione e contrasto, dipendono sia dalle scelte politiche e normative, sia dall'assetto e dalle regole del mercato.

In particolare:

- Assenza di una pianificazione energetica nazionale
- Sistema delle procedure autorizzative
- Presenza attiva del crimine organizzato nelle aree ad elevato potenziale energetico
- Debolezza del sistema investigativo e giudiziario
- Assenza di uno strumento di valutazione del ritorno locale di investimento

La **corruzione** ogni anno arriva a costare miliardi di euro e fa lievitare i costi delle grandi opere anche fino al 40%. E' un fenomeno trasversale all'esperienza passata e alle prospettive per il futuro delle energie rinnovabili. Si stima che nel 2011 ha consumato **2,5 miliardi di KWh prodotti da fonti rinnovabili**, oscurando **30 milioni di metri quadri di fotovoltaico**, pari al **fabbisogno annuo di 800.000 famiglie**. In termini economici, la corruzione ha sottratto alle FER **900.000.000 € di investimenti**, pari al **reddito annuo di 27.000 famiglie italiane**.

## ENERGIE RINNOVABILI

**PIL ITALIA  
1500 MILIARDI €/ ANNO**

**CORRUZIONE TOTALE  
60 MILIARDI / ANNO**

**CORRUZIONE RINNOVABILI  
900 MILIONI/ ANNO**

Lo sviluppo dell' energia proveniente da fonti di energia rinnovabile (FER) rappresenta un' importante opportunità economica sociale ed ambientale per l' Italia, sostenuta con uno stanziamento significativo di incentivi, finanziamenti ed agevolazioni fiscali. Per questo è necessario proteggere il settore con particolare attenzione, utilizzando tutti gli strumenti disponibili per prevenire frodi e corruzione.

**Reddito annuo di  
27.000 famiglie**

*pari a*

**2,5 miliardi di kWh  
prodotti da FER**

*pari a*

**30.000.000 mq  
pannelli fotovoltaici**

*pari a*

**Fabbisogno di  
energia elettrica di  
800.000 famiglie**

### IL CONTESTO

#### LOGISTICA E MOBILITA' SOSTENIBILE

In Europa il comparto trasporti impiega direttamente circa 10 milioni di persone, costituisce il 5% del PIL e rappresenta il 10 -15 % dei costi aziendali e il 13,2% del bilancio familiare.

Nonostante l'importanza di questi numeri in Italia il settore della logistica e della mobilità non viene considerato parte della filiera produttiva di un bene, ma un elemento che pesa sul prezzo finale e che quindi mina la sua competitività sul mercato. Per questa ragione il servizio di logistica si presta alle pratiche di **massimo ribasso** negli appalti e di scelte di **delocalizzazione** (agevolate da normative europee sulla liberalizzazione) con l'emergenza di fenomeni di **dumping sociale**.

Le **criticità** che facilitano le pratiche corruttive e indeboliscono il sistema di prevenzione e contrasto, dipendono sia dall'assetto che dalle regole del mercato. In particolare:

- Mancanza di controllo reale nella fase di realizzazione infrastrutturale
- Mancanza di una progettazione accurata che permetta alle imprese e all'ente pubblico di ridurre al massimo gli imprevisti
- Mancanza di verifiche accurate sulle condizioni dei lavoratori e sulla loro sicurezza in tutto il comparto
- Mancanza di una stretta collaborazione tra le imprese del settore e le forze di polizia (ad es. condivisione banche dati su fornitori 'sospetti')
- Presenza di ampia concorrenza nazionale e internazionale che spesso spinge le società più forti a costituire cartelli per dominare il mercato e i prezzi
- Sistema delle procedure autorizzative e pressione del mercato (che tende a chiedere maggiore rapidità nell'affidamento e realizzazione degli incarichi)
- Infiltrazione della criminalità organizzata soprattutto nei subappalti delle ditte di trasporto e logistica

### Scenari

### INTRODUZIONE

Di seguito riportiamo una casistica di **undici scenari** che descrivono le situazioni più comuni in cui un'impresa può imbattersi in **pratiche di corruzione**. Le casistiche riproducono casi di corruzione che si potrebbero verificare o che si sono già esplicitati, e che coinvolgono sia dipendenti interni all'azienda sia il contesto in cui l'impresa opera.

Per ogni scenario si è cercato di analizzare le **possibilità di prevenzione**. Molte risposte sono comuni, altre specifiche a singole casistiche.

Le soluzioni proposte riguardano il perimetro di azione esclusivamente dell'azienda, quindi quelle misure che l'impresa può adottare al suo interno per proteggersi o di cui può promuovere l'adozione all'esterno.

Si è tralasciata volutamente l'indicazione delle risposte legali da intraprendere dinanzi ad un illecito avvenuto, in quanto queste informazioni competono ad un ambito giurisprudenziale che non rientra negli obiettivi di questo manuale.

Le proposte di prevenzione fanno riferimento sia ad **azioni generiche**, sia agli **strumenti specifici** elaborati da Transparency International Italia e utilizzabili nelle singole situazioni. Ogni strumento di TI-It è descritto in dettaglio nella seconda parte del manuale. Ad ogni situazione corrispondono inoltre dei *tag* - in basso a destra -, che rimandano all'ultima parte del manuale e che approfondiscono alcuni aspetti dello scenario, quali la tipologia di settore e di reato.

Gli scenari possono essere utilizzati come casi studio all'interno dell'azienda da condividere insieme ai dipendenti.



### Scenario

#### 1. MANIPOLAZIONE DI GARA D'APPALTO

I requisiti di una gara d'appalto sono manipolati a favore di un fornitore

Un'azienda si sta preparando a presentare un'offerta per la realizzazione di un'opera. Nello studio della documentazione di gara si nota che i requisiti richiesti non vanno a migliorare la qualità dell'opera e sono posseduti solo da uno dei concorrenti. Alcuni giorni dopo un dipendente dell'azienda che sta preparando l'offerta viene avvicinato da un pubblico funzionario il quale lo informa che le specifiche tecniche per la partecipazione alla gara possono essere modificate in cambio del pagamento di una somma di denaro.

## Scenari

### AZIONI E STRUMENTI PREVENTIVI

- Creare internamente una cultura d'impresa fondata sulla legalità e la trasparenza partendo dall'adesione esplicita e dalla comunicazione continuativa di **principi/codice etico** che esplicitino la posizione dell'azienda di zero tolleranza verso la corruzione ed il pagamento di tangenti.
- **Formare il personale**, in particolare quello più esposto alle relazioni con l'esterno, sui principi e sulle regole da seguire nei rapporti con i dipendenti pubblici e nelle richieste di pagamenti impropri.
- **Pubblicizzare all'esterno** i principi dell'azienda e comunicarli chiaramente ai propri *partners* prima di stabilire accordi.
- Attivare un sistema di massima **tracciabilità** dei pagamenti e di controllo sulla filiera.
- Applicare e promuovere internamente all'azienda procedure di segnalazione e tutela di coloro che riportano un illecito (**whistleblowing**)
- Attivare meccanismi di **premialità** per coloro che rifiutano e segnalano illeciti e pubblicizzare il buon esempio all'interno dell'azienda.

- Sviluppare all'interno dell'azienda **conoscenze** adeguate sulle specifiche tecniche, rivolgendosi anche ad esperti esterni
- Promuovere meccanismi di **trasparenza negli appalti pubblici**, richiedendone l'adozione da parte degli enti pubblici con cui si interagisce

### TRANSPARENCY INTERNATIONAL ITALIA CONSIGLIA:

- Check- list for self-audit pag. 29
- Business principles pag. 31
- Patti di Integrità pag. 33
- Whistleblowing pag. 35
- Il valore dei valori pag. 37
- Ethical management pag. 38

#impiantiadenergierinnovabili  
#induzione  
#infrastruttureviarie

## Scenari

### Scenario

## 2. ACCELERAZIONE DELLA PRATICA

Un funzionario chiede una mazzetta per velocizzare il rilascio dell'autorizzazione

Un'azienda richiede l'autorizzazione per la costruzione di un'opera/lo svolgimento di un servizio. Nelle settimane seguenti riceve una visita da un funzionario dell'amministrazione locale che riveste il ruolo di responsabile tecnico per il rilascio dell'autorizzazione. Il funzionario fa sapere che, nonostante la richiesta rispetti i requisiti previsti dalla legge, l'autorizzazione non sarà concessa in tempi brevi con gravi ritardi per la realizzazione dell'opera e un danno economico per l'azienda. Per accelerare la pratica propone il pagamento di una somma di denaro.

## Scenari

### AZIONI E STRUMENTI PREVENTIVI

- Creare internamente una cultura d'impresa fondata sulla legalità e la trasparenza partendo dall'adesione esplicita e dalla comunicazione continuativa di **principi/codice etico** che esplicitino la posizione dell'azienda di zero tolleranza verso la corruzione ed il pagamento di tangenti.
- **Formare il personale**, in particolare quello più esposto alle relazioni con l'esterno, sui principi e sulle regole da seguire nei rapporti con i dipendenti pubblici e nelle richieste di tangenti.
- **Publicizzare all'esterno** i principi dell'azienda e comunicarli chiaramente ai propri *partners* prima di stabilire accordi.
- Attivare un sistema di massima **tracciabilità** dei pagamenti e di controllo sulla filiera.
- Applicare e promuovere internamente all'azienda procedure di segnalazione e tutela di coloro che riportano un illecito (**whistleblowing**)
- Attivare meccanismi di premialità per coloro che rifiutano e segnalano illeciti e pubblicizzare il buon esempio all'interno dell'azienda.

- Informarsi preventivamente sui tempi necessari in media per le procedure di autorizzazione nei luoghi in cui si opera.

### TRANSPARENCY INTERNATIONAL ITALIA CONSIGLIA:

- Check- list for self-audit pag. 29
- Business principles pag. 31
- Whistleblowing pag. 35
- Il valore dei valori pag. 37
- Ethical management pag. 38

#impiantiadenergiarinnovabili  
#infrastruttureviarie  
#trasporti



## Scenari

### Scenari

#### 3. DONI

Un funzionario pubblico apprezza ricevere dei regali

Nel corso della realizzazione di un impianto è previsto un sopralluogo di un funzionario pubblico presso un'azienda per concludere alcune procedure di autorizzazione. Il funzionario preposto, che in quell'occasione risulta essere particolarmente puntiglioso, lascia intendere che gradirebbe vedersi omaggiato di regali costosi.

## Scenari

### AZIONI E STRUMENTI PREVENTIVI

- Creare internamente una cultura d'impresa fondata sulla legalità e la trasparenza partendo dall'adesione esplicita e dalla comunicazione continuativa di **principi/codice etico** che esplicitino la definizione di doni ed i limiti entro i quali l'azienda è disposta ad accettarli.
- **Formare il personale**, in particolare quello più esposto alle relazioni con l'esterno, sui principi e sulle regole da seguire nei rapporti con i dipendenti pubblici e nelle richieste di doni
- **Publicizzare all'esterno** i principi dell'azienda e comunicarli chiaramente ai propri *partners* prima di stabilire accordi.
- Attivare un sistema di massima **tracciabilità** dei pagamenti e di controllo sulla filiera.
- Applicare e promuovere internamente all'azienda procedure di segnalazione e tutela di coloro che riportano un illecito (**whistleblowing**)
- Attivare meccanismi di **premialità** per coloro che rifiutano e segnalano illeciti e pubblicizzare il buon esempio all'interno dell'azienda.

- Prevedere dei **meccanismi interni sanzionatori** efficaci che fungano da deterrente per coloro che non rispettano i regolamenti relativi alle procedure dei doni.
- Sviluppare all'interno dell'azienda **conoscenze** approfondite sui requisiti degli impianti e sui tempi necessari per le autorizzazioni.

### TRANSPARENCY INTERNATIONAL ITALIA CONSIGLIA:

- Check- list for self-audit pag. 29
- Business principles pag. 31
- Whistleblowing pag. 35
- Il valore dei valori pag. 37
- Ethical management pag. 38

#doni  
#impiantiadenergiarinnovabili  
#infrastrutturevarie

## Scenari

### Scenari

#### 4. CORRUZIONE TRA PRIVATI

Un rappresentante di un'azienda viene corrotto per mettere la propria azienda fuori gioco in una gara d'appalto

Un'azienda sta partecipando ad una gara d'appalto indetta da una pubblica amministrazione. Nella fornitura dei servizi richiesti dalla gara l'azienda è una delle più all'avanguardia del settore e in precedenza ha già avuto successo in gare simili. Nonostante ciò, l'azienda viene esclusa a causa di irregolarità nei documenti contabili-societari. Si capisce che la persona che ha lavorato al progetto è stata corrotta da un concorrente per mettere la propria azienda fuori gioco.

## Scenari

### AZIONI E STRUMENTI PREVENTIVI

- Creare internamente una cultura d'impresa fondata sulla legalità e la trasparenza partendo dall'adesione esplicita e dalla comunicazione continuativa di **principi/codice etico** che esplicitino la posizione dell'azienda di rifiuto verso comportamenti collusivi e lesivi della libera concorrenza
- **Formare il personale**, in particolare quello più esposto alle relazioni con l'esterno, sui principi e sulle regole da seguire nei rapporti con le aziende concorrenti
- **Publicizzare all'esterno** i principi dell'azienda
- Applicare e promuovere internamente all'azienda procedure di segnalazione e tutela di coloro che riportano un illecito (**whistleblowing**)
- Prevedere dei **meccanismi interni sanzionatori** efficaci che fungano da deterrente per coloro che adottano comportamenti collusivi.

- Costituire dei **gruppi di lavoro** tra i dipendenti all'interno dell'azienda, che permettano il controllo reciproco

### TRANSPARENCY INTERNATIONAL ITALIA CONSIGLIA:

- Check- list for self-audit pag. 29
- Business principles pag. 31
- Whistleblowing pag. 35
- Il valore dei valori pag. 37
- Ethical management pag. 38

#corruzioneprivati  
#impiantiadenergiarinnovabili  
#infrastruttureviarie  
#trasporti



## Scenari

### Scenari

#### 5. INFLUENZA POLITICA

Un esponente politico fa pressioni sull'azienda

Un'azienda ha intenzione di partecipare ad una gara d'appalto. L'autorità politica che amministra la stazione appaltante fa sapere che per presentare l'offerta è preferibile stipulare preliminarmente un contratto con una società da lei indicata come sub-appaltatore o consulente. La società indicata può servire da "facilitatore".

## Scenari

### AZIONI E STRUMENTI PREVENTIVI

- Effettuare una accurata **due-diligence** sui partner commerciali.
- Introdurre clausole anti-corruzione e di trasparenza ed il diritto di *audit* nei contratti con i partner commerciali
- Creare internamente una cultura d'impresa fondata sulla legalità e la trasparenza partendo dall'adesione esplicita e dalla comunicazione continuativa di **principi** di rispetto della concorrenza e trasparenza
- **Publicizzare all'esterno** i principi dell'azienda e comunicarli chiaramente ai propri *partners* prima di stabilire accordi.
- Fissare ed esplicitare dei criteri oggettivi di selezione di consulenti e sub-appaltatori e implementare **procedure di trasparenza e tracciabilità nella selezione.**
- Promuovere **meccanismi di trasparenza negli appalti pubblici**, richiedendone l'adozione da parte degli enti pubblici con cui si interagisce

### TRANSPARENCY INTERNATIONAL ITALIA CONSIGLIA:

- Check- list for self-audit pag. 29
- Business principles pag. 31
- Patti di Integrità pag. 33
- Il valore dei valori pag. 37
- Ethical management pag. 38

#impiantiadenergierinnovabili  
#infrastruttureviarie  
#traffico di influenza  
#trasporti

## Scenari

### Scenari

#### 6. OFFERTA FUORI MERCATO

L'aggiudicataria di una commessa propone delle condizioni insostenibili

Un'azienda non è riuscita ad aggiudicarsi una commessa per la fornitura di beni o servizi perché i concorrenti hanno proposto prezzi estremamente bassi. Il prezzo proposto dalla vincitrice non è sufficiente neppure per coprire i costi effettivi della prestazione richiesta come gli stipendi per il personale o il costo delle materie prime. Si capisce quindi che i concorrenti non rispettano la legge pur di abbattere i costi.

## Scenari

### AZIONI E STRUMENTI PREVENTIVI

- Creare internamente una cultura d'impresa fondata sulla legalità e la trasparenza partendo dall'adesione esplicita e dalla comunicazione continuativa di **principi/codice etico** che esplicitino la posizione dell'azienda di zero tolleranza verso la corruzione
- **Pubblicizzare all'esterno** i principi dell'azienda distinguendosi dai concorrenti che non aderiscono a principi di trasparenza e integrità
- Promuovere **meccanismi di trasparenza negli appalti pubblici**, richiedendone l'adozione da parte degli enti pubblici con cui si interagisce

### TRANSPARENCY INTERNATIONAL ITALIA CONSIGLIA:

- Check- list for self-audit pag. 29
- Business principles pag. 31
- Patti di Integrità pag. 33
- Il valore dei valori pag. 37
- Ethical management pag. 38

#infrastruttureviarie  
#impiantiadenergiarinnovabili  
#massimoribasso  
#trasporti



## Scenari

### Scenari

#### 7. CRIMINE ORGANIZZATO

Per lavorare in una determinata zona/settore è preferibile prendere accordi con organizzazioni criminali

Un'azienda ha vinto un'importante commessa per la realizzazione di un impianto/fornitura di servizi in territori caratterizzati dalla presenza di organizzazioni malavitose. All'azienda giungono dei messaggi intimidatori nei quali si richiede il pagamento di soldi per poter lavorare in quel settore/territorio ed inoltre vengono indicati i fornitori presso i quali rifornirsi di materie prime.

## Scenari

### AZIONI E STRUMENTI PREVENTIVI

- Creare internamente una cultura d'impresa fondata sulla legalità e la trasparenza partendo dall'adesione esplicita e dalla comunicazione continuativa di **principi/codice etico** che esplicitino la posizione dell'azienda di zero tolleranza verso la corruzione ed il pagamento di tangenti
- **Publicizzare all'esterno** i principi dell'azienda e comunicarli chiaramente ai propri *partners* prima di stabilire accordi.
- Promuovere l'adozione di **protocolli anti-mafia** e di **meccanismi di trasparenza negli appalti pubblici**, richiedendone l'adozione da parte degli enti pubblici con cui si interagisce
- Effettuare un' accurata **due-diligence** sui partner commerciali e sugli enti-pubblici con cui si interagisce

### TRANSPARENCY INTERNATIONAL ITALIA CONSIGLIA:

- Check- list for self-audit pag. 29
- Business principles pag. 31
- Patti di Integrità pag. 33
- Il valore dei valori pag. 37
- Ethical management pag. 38

#impiantiadenergiarinnovabili  
#infrastruttureviarie  
#trasporti

### Scenari

#### 8. AZIENDA VITTIMA DI CARTELLO

##### Utilizzo di procedure che escludono un'azienda

Un'azienda possiede tutte le caratteristiche per partecipare ad una gara pubblica per la fornitura di un servizio e presenta un'offerta molto concorrenziale. Tuttavia l'azienda riceve pressione per ritirare l'offerta con la minaccia di essere esclusa da future assegnazioni nel settore. L'impresa comprende che le altre aziende partecipanti all'appalto sono colluse e si spartiscono gli appalti ed i subappalti tramite accordi interni e con la collaborazione dell'appaltante.

### AZIONI E STRUMENTI PREVENTIVI

- Creare internamente una cultura d'impresa fondata sulla legalità e la trasparenza partendo dall'adesione esplicita e dalla comunicazione continuativa di **principi/codice etico** che esplicitino la posizione dell'azienda di zero tolleranza verso la corruzione e di rispetto della concorrenza e della trasparenza
- **Publicizzare all'esterno** i principi dell'azienda distinguendosi dai concorrenti che non aderiscono a principi di trasparenza e integrità
- Promuovere **meccanismi di trasparenza negli appalti pubblici**, richiedendone l'adozione da parte degli enti pubblici con cui si interagisce

### TRANSPARENCY INTERNATIONAL ITALIA CONSIGLIA:

- Check- list for self-audit pag. 29
- Business principles pag. 31
- Patti di Integrità pag. 33
- Il valore dei valori pag. 37
- Ethical management pag. 38

#impiantiadenergiarinnovabili  
#infrastruttureviarie  
#trasporti



## Scenari

### Scenari

#### 9. CORRUZIONE INTERNA

Un dipendente corrompe un suo collega

Un'azienda si rifornisce solitamente da uno specifico fornitore per acquistare beni. Un dipendente chiede ad un collega, in cambio di denaro o favori, di sostituire il fornitore con uno da lui conosciuto e dal quale otterrebbe vantaggi personali.

## Scenari

### AZIONI E STRUMENTI PREVENTIVI

- Creare internamente una cultura d'impresa fondata sulla legalità e la trasparenza partendo dall'adesione esplicita e dalla comunicazione continuativa di **principi** di rispetto della concorrenza e trasparenza
- Definire chiaramente i casi di **conflitto di interesse** e prevedere obbligo e procedure di segnalazione
- Fissare ed esplicitare dei criteri oggettivi di selezione dei fornitori e implementare **procedure di trasparenza e tracciabilità nella selezione.**
- Applicare e promuovere internamente all'azienda procedure di segnalazione e tutela di coloro che riportano un illecito (**whistleblowing**)
- Attivare meccanismi di **premierità** per coloro che rifiutano e segnalano illeciti e pubblicizzare il buon esempio all'interno dell'azienda.
- Prevedere dei **meccanismi interni sanzionatori** efficaci che fungano da deterrente per coloro che adottano comportamenti collusivi.

- Costituire delle liste di **fornitori accreditati** tramite procedure di qualità

### TRANSPARENCY INTERNATIONAL ITALIA CONSIGLIA:

- Check- list for self-audit pag. 29
- Business principles pag. 31
- Patti di Integrità pag. 33
- Whistleblowing pag. 35
- Il valore dei valori pag. 37
- Ethical management pag. 38

#impiantiadenergiarinnovabili  
#infrastruttureviarie  
#trasporti

### Scenari

#### 10. FINANZIAMENTO POLITICO E LOBBYING

Un'azienda subisce scelte politiche e lobbistiche

Un'azienda decide di non contribuire al finanziamento della campagna politica di un determinato candidato, appoggiato da forti *lobbies*, per questioni legate a valori aziendali e personali. A causa di questa scelta l'azienda perde l'opportunità di vedersi approvate richieste di finanziamento e di ricevere incentivi che, probabilmente, avrebbe potuto ottenere se avesse accettato il compromesso del finanziamento.

## Scenari

### AZIONI E STRUMENTI PREVENTIVI

- Creare internamente una cultura d'impresa fondata sulla legalità e la trasparenza partendo dall'adesione esplicita e dalla comunicazione continuativa di **principi/codice etico** che esplicitino la posizione dell'azienda di zero tolleranza verso la corruzione
- Definire chiaramente **linee di indirizzo per il finanziamento ai partiti politici**
- **Publicizzare all'esterno** i principi adottati dall'azienda nel finanziamento ai partiti politici, distinguendosi dai concorrenti che non aderiscono a principi di trasparenza e integrità
- Promuovere l'adozione da parte dei **partiti politici di meccanismi di trasparenza e rendicontazione** dei finanziamenti privati ai partiti
- Promuovere **meccanismi di trasparenza nell'aggiudicazione di finanziamenti pubblici**, richiedendone l'adozione da parte degli enti pubblici con cui si interagisce

### TRANSPARENCY INTERNATIONAL ITALIA CONSIGLIA:

- Check- list for self-audit pag. 29
- Business principles pag. 31
- Patti di Integrità pag. 33
- Il valore dei valori pag. 37
- Ethical management pag. 38
- Raccomandazioni ai partiti politici  
[http://issuu.com/nisitalia/docs/pppp\\_def](http://issuu.com/nisitalia/docs/pppp_def)
- Rating di legalità  
<http://www.agcm.it/rating-di-legalita.html>

#impiantiadenergierrinnovabili  
#infrastruttureviarie  
#trasporti

## Scenari

### Scenari

#### 11. CORRUZIONE INTERNAZIONALE

Un funzionario di un governo straniero chiede una tangente

Un'azienda decide di partecipare ad un'importante gara d'appalto per la fornitura di beni/servizi all'estero attraverso una propria controllata. Un funzionario del ministero che ha indetto la gara fa capire che per avere qualche possibilità di vincere è necessario pagare una somma di denaro.

## Scenari

### AZIONI E STRUMENTI PREVENTIVI

- Creare all'interno dell'azienda e di tutte le controllate una cultura d'impresa fondata sulla legalità e la trasparenza partendo dall'adesione esplicita e dalla comunicazione continuativa di **principi/codice etico** che esplicitino la posizione dell'azienda di zero tolleranza verso la corruzione e verso il pagamento di tangenti, anche all'estero.
- **Formare il personale**, in particolare quello operante all'estero, sui principi e sulle regole da seguire nei rapporti con i dipendenti pubblici esteri e nelle richieste di tangenti.
- **Pubblicizzare all'esterno** i principi dell'azienda e comunicarli chiaramente ai propri *partners* anche stranieri prima di stabilire accordi.
- Attivare un sistema di massima **tracciabilità** dei pagamenti e di controllo sulla filiera all'estero.
- Applicare e promuovere internamente all'azienda procedure di segnalazione e tutela di coloro che riportano un illecito (**whistleblowing**)

- **Informarsi** sui rischi di corruzione presenti nei Paesi esteri dove si opera e **supportare** l'adesione dei Paesi a **standard internazionali**, come la Convenzione OCSE contro la corruzione.

### TRANSPARENCY INTERNATIONAL ITALIA CONSIGLIA:

- Check- list for self-audit pag. 29
- Business principles pag. 31
- Il valore dei valori pag. 37
- Ethical management pag. 38
- Manuale RESIST

<http://issuu.com/nisitalia/docs/resist-ita>

#CorruptionPerceptionIndex  
#D.Lgs231/2001  
#GlobalCompact  
#OECDconvention

### SELF AUDIT



**CheckList for  
SelfAudits**

Lista di Controllo "SelfAudits"  
allo scopo di prevenire la corruzione per  
**Enti Territoriali**  
e **Settore Privato**

**Contenuti**

1. Introduzione ed obiettivi
2. Commenti sul contenuto, struttura e limitazioni della Lista di controllo
3. Uso della Lista di Controllo
4. Checklist
  - 4.1. Domande riguardanti la Gestione dell'Ente o dell'Azienda
  - 4.2. Domande riguardanti la gestione delle Risorse Umane
  - 4.3. Domande riguardanti Sistemi Finanziari e Contabili
  - 4.4. Domande riguardanti Servizi Esigiti
  - 4.5. Domande riguardanti le Gare di Appalti (Purchasing)

**Identificazione aree e temi  
sensibili ad interventi migliorativi**

a cura di Transparency Italia 

La **Checklist for Self-Audit** è lo strumento che permette all'azienda o all'ente territoriale di valutare il proprio **grado di preparazione e di adeguatezza** rispetto ai temi di **Integrità e trasparenza**.

E' un punto di partenza da cui è possibile individuare i punti di forza e le aree di rischio su cui è opportuno intervenire adottando, in un secondo momento, strumenti più specifici.

La versione originale, elaborata da Transparency International Germania, è stata aggiornata con alcune peculiarità proprie del sistema italiano.



### SELF AUDIT

L'impianto della *checklist* è suddiviso in **5 aree** ed è composta da **77 domande** atte ad identificare zone ed ambiti aziendali da preservare o migliorare o di cui semplicemente verificare la regolamentazione.

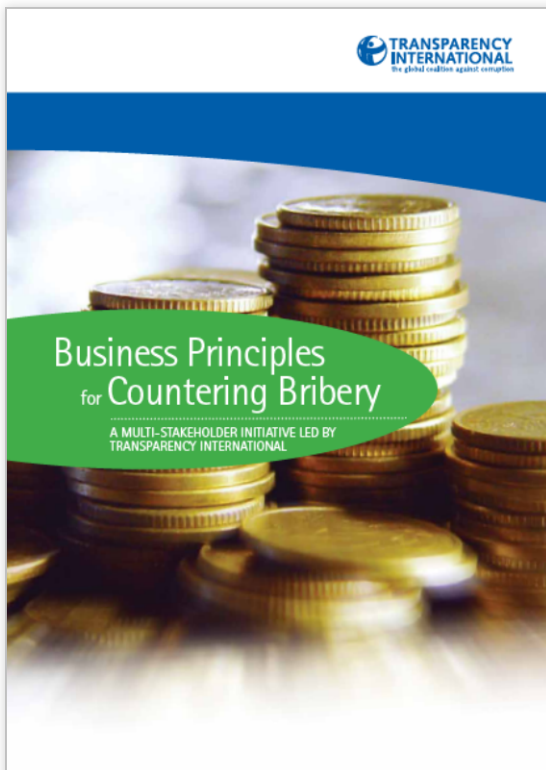
Le aree di verifica sono :

1. Gestione Aziendale
2. Gestione delle Risorse Umane
3. Sistema Finanziario e Contabile
4. Area Vendite
5. Area Forniture

Il lavoro genera la compilazione di un report grafico che può essere riottenuto a distanza di tempo : esso indica aree cui portare attenzione.

La *Checklist* può essere usata in autonomia dall'azienda o con il supporto di Transparency International Italia.

### BUSINESS PRINCIPLES



I **Business Principles** sono delle **linee guida** per le imprese da seguire al fine di elaborare **programmi e politiche anti-corruzione interni**.

Si adattano sia alle transazioni tra pubblico e privato che a quelle tra privato e privato.

Nascono dallo sforzo congiunto di Transparency International e di *Social Accountability International* a supporto delle aziende del settore privato impegnate a migliorare le proprie *performance* e capacità di *governance* interna e di lotta alla corruzione.

Da quando sono stati introdotti, i *Business Principles* sono diventati un *benchmark* ineludibile per tutte le aziende e i consulenti privati impegnati nella stesura di nuovi codici di trasparenza e anti-corruzione.

Oltre all'adozione formale di questi principi da parte delle aziende, è però necessaria anche una loro successiva applicazione sostanziale attraverso la loro implementazione nei codici e nelle pratiche aziendali.

### BUSINESS PRINCIPLES

I *Business Business* prescrivono diversi **step** da seguire per attuare una politica efficace di prevenzione della corruzione.

Si parte dalla definizione di alcuni **principi** di massima, che ciascuna azienda può declinare in dettaglio al suo interno: il rifiuto di qualsiasi forma di corruzione e l'impegno ad implementare un piano anti-corruzione.

Il secondo step è la definizione dei maggiori **temi** su cui concentrare l'attenzione e per cui sono necessarie definizioni e regole precise: tangenti, contributi politici, donazioni e sponsorizzazioni, pagamenti per agevolazioni, doni, ospitalità e copertura spese, conflitto di interessi.

In ultimo vengono passate in rassegna nel dettaglio le **azioni** e le **misure** da attuare nei singoli ambiti per generare un robusto ed efficace programma anti-corruzione: definizione dell'organizzazione e responsabilità, rapporti con partner esterni, gestione delle risorse umane, formazione del personale, segnalazione illeciti, comunicazione, controllo e monitoraggio.

E' disponibile anche una versione dei *Business Principles* ad hoc per le PMI, con suggerimenti più dettagliati su principi, definizioni e azioni da implementare.

### PATTI DI INTEGRITA'



TRANSPARENCY INTERNATIONAL ITALIA (TI)  
ASSOCIAZIONE CONTRO LA CORRUZIONE

LA CORRUZIONE  
**CANCELLA**  
IL TUO FUTURO.

---

**I PATTI DI INTEGRITA'**  
EFFICIENZA E TRASPARENZA NEGLI APPROVVIGIONAMENTI  
E NELLE GARE D'APPALTO

I **Patti di Integrità** sono uno strumento atto a garantire **lealtà, correttezza e trasparenza** nelle **gare d'appalto**.

E' stato ideato inizialmente da Transparency International per il settore degli approvvigionamenti pubblici, e adottato in Italia da diversi enti tra cui il Comune di Milano. I Patti di Integrità possono essere applicati anche alle aziende nei processi di selezione dei fornitori, oltre che essere richiesti dalle aziende stesse agli enti pubblici per le gare d'appalto a cui partecipano.

### PATTI DI INTEGRITA'

Il Patto di Integrità prevede:

- Inserimento del Patto di Integrità in tutti i bandi di gare : rappresenta un allegato delle domande di partecipazione
- Reciprocità : sottoscrizione per partecipanti alle gare di opere pubbliche e Dirigenti preposti alle gare
- Assunzione da parte di Funzionari e Imprenditori di un ruolo preventivo ed attivo nei confronti della corruzione
- Pubblicazione online : Bandi di Concorso, Partecipanti, Allegati, Esiti Gare, Pagamenti relativi alle Gare (compresi agenti e intermediari)
- Valutazione aziende partecipanti ed attenzione alle "connessioni sostanziali" (iscrizione di diverse imprese che, pur formalmente autonome, fanno capo ad un unico centro decisionale)
- Sanzioni specifiche in caso di violazione o non aderenza al Patto (escussione della garanzia o deposito)

### WHISTLEBLOWING



Il **Whistleblower** è chi testimonia un illecito o un'irregolarità e decide di segnalarlo a una persona o un ente che può agire efficacemente al riguardo. Pur rischiando personalmente atti di ritorsione a causa della segnalazione, da all'azienda la possibilità di conoscere tempestivamente un problema, esponendo possibili pericoli.

I vantaggi di adottare procedure di tutela del *whistleblowing* (segnalazione) sono:

- Emersione tempestiva di situazioni di rischio e/o danno per l'azienda
- Sviluppo di un clima trasparente, di senso di partecipazione e appartenenza, e di una più libera comunicazione interna
- Rafforzamento dell'immagine dell'azienda



### WHISTLEBLOWING

Le procedure di *whistleblowing* possono prevedere:

- Identificazione di un ufficio o un responsabile destinatario della segnalazione
- Definizione di quali reati e irregolarità sono coperte dalla procedura e quali categorie possono farne uso (dipendenti, consulenti, collaboratori)
- Implementazione di misure di segnalazione che proteggano l'identità del segnalante
- Promozione all'interno dell'azienda delle procedure e le modalità di segnalazione
- Protezione del *whistleblower* da ritorsioni, quali licenziamenti, misure disciplinari o sanzionatorie, mobbing, traferimenti
- Eventuali ricompense per chi segnala
- Modalità di coinvolgimento del *whistleblower* anche nelle fasi successive alla segnalazione
- Rapporti periodici sulle segnalazioni e le procedure avviate



### IL VALORE DEI VALORI

#### *Il Valore dei Valori*

##### *Workshop*



Consapevolezza dei Valori ed  
emersione dei Valori Condivisi

a cura di Transparency Italia



L'individuazione e la **comunicazione dei valori** dell'azienda è un passaggio fondamentale per instaurare un circolo virtuoso di correttezza, rispetto e condivisione sul luogo di lavoro.

TI-It propone un workshop che prevede:

- un percorso formativo volto all'enucleazione e alla tutela di valori fondanti e condivisi
- la realizzazione di uno strumento di comunicazione multimediale personalizzato per la veicolazione dei valori sia all'interno sia all'esterno dell'azienda

### ETHICAL MANAGEMENT

#### Ethical Management

##### Workshop



Percorso al Management  
Etico ed evoluzione verso  
l'Ethical Leadership.

a cura di Transparency Italia



L'etica in azienda si costruisce con la **formazione** e la comunicazione continua.

A tale proposito TI-IT propone una serie di **seminari** strutturati in:

- Introduzione al tema dell'integrità
- Identificazione di valori (individuali e aziendali) e analisi dei dilemmi etici
- Realizzazione Carta dei Valori e Piano-Anticorruzione

## Raccomandazioni

### LIVELLO MACRO

**1** Migliorare i sistemi di erogazione degli incentivi pubblici per prevenire la nascita di comportamenti scorretti.

**2** Garantire una stabilità del quadro normativo che permetta una programmazione dell'attività imprenditoriale a lungo termine.

**3** Impegnare le associazioni di categoria a sostenere le imprese virtuose ed escludere chi opera in modo scorretto.

## Raccomandazioni

### LIVELLO MACRO

4

Garantire il rispetto e la tutela della filiera etica.

5

Migliorare la fase di pianificazione/progettazione aziendale e ridurre i rischi e gli imprevisti.

6

Sviluppare programmi di prevenzione e anticorruzione in modo concertato tra azienda, associazioni di categoria e altri organi rappresentativi.

## Raccomandazioni

### LIVELLO MICRO

7

Elaborare meccanismi di segnalazione e controllo istituendo una catena di responsabilità chiara e trasparente unita a misure di controllo efficaci.

8

Promuovere sistemi incentivanti e di premialità per chi segnala casi di corruzione.

9

Migliorare la comunicazione e lo scambio di informazioni all'interno dell'azienda.

## Raccomandazioni

### LIVELLO MICRO

- 10** Organizzare seminari di formazione sui temi dell'integrità e della legalità per tutto il personale.
- 11** Assicurarsi che il personale che gestisce gli appalti soddisfi elevati standard professionali e di competenze.

### IL CODICE ETICO

#### PREMESSA

- L'azienda si impegna a comunicare il proprio codice etico internamente, tramite anche formazione del personale, ed esternamente, tramite i mezzi di comunicazione a sua disposizione.
- L'azienda attua il codice etico tramite linee guida ed una normativa di dettaglio.
- L'azienda esegue dei controlli sul rispetto del codice etico e impone la segnalazione delle violazioni del codice.
- L'azienda rifiuta di fare affari con partner che non condividono i principi fondamentali del codice etico.



### IL CODICE ETICO

#### Principi di legalità

- L'azienda opera nel rispetto delle leggi e si adegua alle normative internazionali, nazionali e locali .
- L'azienda adotta nei confronti del personale un comportamento di non discriminazione, rispettoso della dignità, improntato alla valorizzazione del merito e delle competenze, in sede di selezione e sul luogo di lavoro.
- L'azienda rifiuta di avere rapporti con soggetti che sono legati o favoriscono organizzazioni criminali.
- L'azienda rifiuta di esser coinvolta in operazioni che favoriscono il riciclaggio di denaro.

### IL CODICE ETICO

#### Principi di trasparenza

- L'azienda tutela la concorrenza leale, evitando e imponendo l'obbligo di segnalare conflitti di interessi e monopoli.
- L'azienda rifiuta pagamenti impropri, tangenti, favori, comportamenti collusivi, sollecitazioni, doni (entro i limiti stabiliti).
- Nei confronti dei propri clienti l'azienda é trasparente e si ispira ai principi di qualità.
- Nei confronti dei propri fornitori l'azienda garantisce una selezione oggettiva e trasparente.
- L'azienda comunica ai media e alla società civile informazioni complete, veritiere e trasparenti.
- L'azienda conduce il proprio business in maniera trasparente, redigendo con regolarità report interni ed esterni e rendendo tutte le sue operazioni tracciabili.

### IL CODICE ETICO

#### Principi di sostenibilità

- L'azienda è responsabile verso la comunità in cui opera e valuta gli impatti diretti ed indiretti a breve e lungo termine delle proprie azioni sul territorio.
- L'azienda tutela i siti di interesse storico, archeologico paesaggistico e turistico e le attività che possono esservi svolte o sviluppate.
- L'azienda coinvolge tutti gli stakeholders nella valutazione degli effetti delle proprie operazioni.
- L'azienda rispetta l'ambiente, si impegna per la conservazione delle risorse naturali e predilige l'efficienza energetica e la riduzione degli sprechi. Si impegna a prevenire i danni ambientali e a minimizzare e mitigare gli effetti inquinanti. Ove possibile utilizza trasporti eco-compatibili.
- L'azienda fa un uso efficiente delle risorse pubbliche, quali gli incentivi, in quanto risorse della comunità che devono esser utilizzate per la realizzazione di benefici collettivi.

## # Legenda

### #CorruptionPerceptionIndex

Indice di Percezione della Corruzione, elaborato annualmente da Transparency International, che classifica i Paesi del mondo in base al livello di corruzione percepita. Fa riferimento alla corruzione nel settore pubblico.

### #corruzioneprivati

La recente Legge 190/2012 introduce finalmente anche in Italia il reato di «corruzione tra privati», come più volte richiesto dai più autorevoli organismi internazionali, GRECO e OCSE.

### #D.Lgs231/2001

Decreto legislativo del 2001 che ha introdotto la responsabilità amministrativa delle imprese per reati commessi da amministratori, manager o dipendenti, oltre che la responsabilità delle persone fisiche che hanno commesso l'illecito. L'impresa può essere esentata dalla responsabilità se fornisce la prova di aver efficacemente adottato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e gestione idonei a prevenire i reati.

### #doni

Il nuovo Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici prevede il divieto per il dipendente di chiedere o accettare regali, compensi o altre utilità, salvo quelli d'uso di modico valore (non superiore a 150 euro).

### #GlobalCompact

Iniziativa delle Nazioni Unite che unisce aziende e società private impegnate ad allineare le loro attività e strategie a 10 principi universalmente accettati negli ambiti dei diritti umani, del diritto dei lavoratori, della sostenibilità ambientale e dell'anti-corruzione.

### #impiantiadenergiarinnovabili

Impianti per la produzione di energia alimentati da fonti rinnovabili.

## # Legenda

### #induzione

Il reato di concussione è stato «spacchettato» dalla Legge 190/2012 in due nuovi reati, tra cui l' induzione alla corruzione, che prevede una pena per il corrotto fino a 8 anni e per il corruttore fino a 3 anni.

### #infrastruttureviarie

Struttura portante al servizio del trasporto di persone e merci.

### #massimoribasso

Criterio di aggiudicazione di una gara di appalto basato sul prezzo più basso, senza la valutazione della qualità del servizio o dei materiali impiegati tramite documentazione di natura tecnica.

### #OECDconvention

La Convenzione dell'OCSE entrata in vigore dal 1999 che impone agli Stati aderenti di considerare reato per le persone fisiche e punibile anche a carico delle persone giuridiche il fatto di corrompere funzionari stranieri per ottenere indebiti vantaggi nel commercio internazionale.

### #traffico di influenze

Il reato di traffico di influenze illecite intende reprimere le pratiche di lobbismo opaco e le "cricche" di cui tanto si è parlato – e su cui tanto si sta ancora indagando- negli ultimi anni.

### #trasporti

Trasporto pubblico locale: trasporto dei cittadini su scala urbana, provinciale e regionale; trasporto merci: trasporto di cose su ferro e su gomma e la relativa gestione.



# Be Clean. Go Green!

Manuale anticorruzione per la green economy

Transparency International Italia  
Settembre 2013





**TRANSPARENCY INTERNATIONAL ITALIA**  
**VIA ZAMAGNA 19 – 20148 MILANO**  
**TEL. +39 0240093560**  
**info@transparency.it | www.transparency.it**

**Progetto Green Clean Market**  
**www.greencleanmarket.org**  
**Twitter: @GCMprogetto**